

## دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

تبیین رابطه رهبری تعاملی با نگرش کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان شهريار

### فاطمه جعفری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

[Fateme.jafarii@ut.ac.ir](mailto:Fateme.jafarii@ut.ac.ir)

### محمدرضا کرامتی

دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

[mkeramaty@ut.ac.ir](mailto:mkeramaty@ut.ac.ir)

### علی احمدی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

[Ar77ahmadi@ut.ac.ir](mailto:Ar77ahmadi@ut.ac.ir)

### چکیده

1 امروزه نیاز سازمان ها به کسب سود، رضایت شغلی کارکنان و قدرت در بین رقبا بیش از هر چیز توجهات را به سمت رهبری سازمان معطوف می دارد. بدون شک اگر سبک رهبری مهم ترین عامل رشد سازمان ها نباشد حتما یکی از با اهمیت ترین موارد در موفقیت سازمان ها به شمار می رود. در عصر حاضر که سازمان ها در رقابت با همنوعان خود برای کسب جایگاه برتر در بازار قرار دارند و با توجه به تغییرات سریع در تکنولوژی، نوآوری و اقتضایی شدن تصمیمات در سازمان، رهبر نیز به همین تناسب باید خود را با شرایط گوناگون، وفق داده و با در نظر گرفتن تغییرات محیط، سازمان را بیش از پیش در مسیر شکوفایی قرار دهد. اهمیت موضوع رهبری در سازمان ها باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمانها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبران موفق در سازمان ها را ذکر کنند. در قلمرو منابع انسانی این امر از اهمیت بالایی برخوردار است. هدف پژوهش حاضر تبیین رابطه رهبری تعاملی با نگرش کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان شهريار می باشد. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است و از نظر هدف، پژوهش کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان اداری آموزش و پرورش شهرستان شهريار واقع در استان تهران به تعداد ۱۲۰ نفر بودند که به دلیل محدود بودن تعداد کارکنان شاعل در این اداره آموزش و پرورش تمام کارکنان به تعداد ۱۲۰ نفر با روش سرشماری کامل به عنوان نمونه ی آماری در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بود. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد بین مولفه های رهبری تعاملی (پاداش های مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)، مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)) و نگرش شغلی و سازمانی کارکنان همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین طبق نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین رهبری تعاملی و نگرش شغلی و سازمانی در جامعه ی آماری مذکور همبستگی مثبت و معنادار ۰٫۵۱۲ در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود دارد. همبستگی مثبت نشان می دهد که با به کارگیری بیشتر از سبک رهبری تعاملی در سازمان ، نمرات مربوط به نگرش کارکنان افزایش خواهد یافت.

واژگان کلیدی: سبک رهبری، رهبری تعاملی، نگرش کارکنان

# دوین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

## مقدمه

امروزه موفقیت موقعیت های رهبری تنها به تجربیات کاری و تخصصی بستگی ندارد، بلکه به توانایی آنها در مدیریت خود و دیگران، میزان انعطاف آنها در برخورد با تغییرات مداوم محیطی، نحوه و میزان عملکرد آنها، توان روحیه بخشی و ایجاد رضایت در کارکنان بستگی دارد (کوپرز و ویبلر، 2006). در واقع وظیفه اصلی رهبر در سازمان های امروزی ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در کارکنان، تقویت روحیه و افزایش حس همکاری و ارزشمندی در آنهاست، لذا یکی از عوامل اساسی و مهم در توسعه و موفقیت سازمانها، سبک رهبری مدیران و صلاحیت های آنها می باشد (هوس و همکاران آبه نقل از پالمر، 2002).

رهبری عبارت است از هنر یا فرایند نفوذ و تاثیرگذاری بر مردم به نحوی که با میل و اشتیاق و حداکثر توان برای دستیابی به هدف گروهی کوشش نمایند (سلیمی، شاهمندی، 1389) و بی شک رهبر یا هر شخصی برای سازماندهی و هدایت و نیز نوع روابط با دیگر افراد در زندگی خود الگو و گرایش نسبتاً پایداری استفاده می کند که آن را سبک رهبری مینامند (واگنر، 2005). که در واقع سبک رهبری مدیریت تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبرد حاکم بر سازمان است. سبک رهبری ترکیبی از صفات، مهارت ها و رفتار هایی است که مدیران برای تعامل با کارکنان خود استفاده می کنند. همچنین سبک رهبری الگوی رفتاری مدیر هنگام نفوذ در فعالیت دیگران، که بر اساس برداشت دیگران از رفتار او قلمداد می شود (خلیلی شورینی، 1383). کارکنان به عنوان مهمترین منبع راهبردی و نیروی محرکه هر سازمان، نقش مهمی در جهت تحقق اهداف سازمانی ایفا می نمایند. بنابراین تصورات و نگرشهای آنان به شغلشان در کارایی و اثربخشی سازمان اثرگذار خواهد بود. نگرش کلی انسانها نسبت به شغلشان عینیت بخش پدیده های رفتاری است که از آن به عنوان "رضایت شغلی" تعبیر میشود و این نتیجه ای است از باورهای مثبت و منفی فرد نسبت به کارش. عوامل متعدد و مختلفی بر رضایت شغلی موثر میباشد، اما از این میان عامل سبک رهبری با اهمیت ترین و با ارزش ترین عاملی است که نقش بسزایی در تحقق رضایت شغلی ایفا می نماید؛ زیرا اجرای موفقیت آمیز هر برنامه ای مستلزم همکاری صمیمانه و خالصانه کارکنان با مدیر است. رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیرشان مهم است چرا که مدیران میتوانند با ایجاد رضایت شغلی در کارکنان و بهبود عملکرد آنها، به اهداف سازمان در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند (وون، 2011).

امروزه در عصری زندگی می کنیم که اصلی ترین مولفه آن تغییر است و تغییر همان چیزی است که برای پیشرفت و تعالی نیاز است و قبل از ایجاد هر تغییری در افراد نیاز است پیش زمینه ایجاد تغییر را در شخص ایجاد کنیم. رهبری یکی از مهم ترین عوامل تاثیر گذار بر ایجاد تغییر است. رهبری یک عامل قدرتمند است که شخص رهبر و مدیر با استفاده از آن و هم چنین با استفاده از دیگر ویژگی های رهبری همانند اعمال قدرت میتواند اهداف پیروان را با اهداف سازمان همسو سازد و تا زمان رسیدن به اهداف از آن استفاده نماید. سبک رهبری نوعی الگوی رفتاری است که با توجه به نوع سبک، صفات و خصوصیات خاصی را به شخص رهبر می دهد. رهبری تعاملی نیز یکی از سبک های رهبری است که در این پژوهش قصد داریم تاثیر آن بر نگرش کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار را مورد واکاوی قرار دهیم. رابینز رهبری تعاملی را به

۱. Kupers & Weibler

۲. House.et .al

۳. Palmer.et.al

۴. Wagner

۵. Voon

۶. interactive leadership

# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

عنوان یک فرایند مبادله ای اجتماعی در نظر گرفت. جایی که رهبران برای افزایش عملکرد کارکنانشان به پاداش و تنبیه سازمان متکی هستند. رهبران تعاملی پیروانشان را در جهت اهداف و نقش های تثبیت شده و مورد نیاز هدایت کرده و برای انگیزه دادن به آنها به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند (رایبیز، ترجمه پارسائیان و اعرابیان، ۱۳۸۱). رهبری تعاملی شامل مبادله محرک ها و پاداش ها توسط رهبر به منظور جلب حمایت از جانب پیروان است. هدف چنین رهبری توافق در مورد مجموعه ای از اعمال است که اهداف جداگانه و فوری رهبر و پیروان را برآورده سازد. برخلاف رهبری تعاملی رهبری تحولی فراتر از ارضای نیازهای فوری است (بوکل، ۲۰۰۲). رهبری تعاملی دارای ابعاد؛ پاداش مشروط، مدیریت مبتنی بر استثنای فعال<sup>۸</sup>، مدیریت مبتنی بر استثنای منفعل<sup>۹</sup> و بی قید و بند<sup>۱۰</sup> می باشد. پژوهش حاضر یک پژوهش دو متغیره میباشد که اولین متغیر سبک رهبری تعاملی است و دومین متغیر این پژوهش نگرش می باشد. نگرش مجموعه ای از اعتقادات، عواطف و نیت رفتاری نسبت به یک شی، شخص یا واقعه است، به عبارتی تمایل نسبتاً پایدار به شخصی، چیزی یا رویدادی است که در احساس و رفتار نمایان می شود و هم چنین به حالتی ذهنی یا عصبی حاکی از تمایل، که از طریق تجربه سازمان یافته و بر پاسخ های فرد به تمامی موضوعات و موقعیت هایی که با آن در ارتباط است، تأثیری جهت دار یا پویا دارد گفته میشود. (اتوکلاین، ۱۳۶۸)

سبک رهبری بر نگرش کارکنان سازمان ها تأثیر میگذارد از این رو انتخاب سبک مناسب حائز اهمیت است. اگر سبک رهبری به درستی انتخاب شود نگرش مثبت در افراد ایجاد میکند و باعث افزایش کارایی و بهره وری کارکنان میشود اما اگر این سبک رهبری به درستی انتخاب نشود ممکن است اثرات مخربی بر نگرش کارکنان نسبت به سازمان ایجاد نماید و در موارد حاد باعث ایجاد نزاع بین کارکنان و رهبری سازمان شود که همین امور موجب کاهش رضایت شغلی، کارایی، بهره وری و ... میشود. هدف از این پژوهش تبیین رابطه رهبری تعاملی با نگرش کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار می باشد. در این پژوهش تأثیر (مثبت یا منفی) سبک رهبری تعاملی را در نگرش کارکنان مورد بررسی قرار می دهیم.

## اهمیت و ضرورت تحقیق

امروزه سازمان ها تشخیص داده اند رهبری فراتر از امور اجرایی است؛ از این رو، سازمان ها به فردی با مهارت های رهبری مناسب نیاز دارند تا علاوه بر الهام بخشی بر افراد در گروه های کوچک، گروه های کاری و همه واحد های سطح سازمانی، بر آنها نفوذ کنند (دابرین، ۲۰۱۳). از آنجا که رهبری یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان است، موفقیت یا شکست سازمان وابسته به اثربخشی رهبری در تمام سطوح است. رهبری توانایی اثر گذاشتن بر نگرش ها، توانایی ها و باورهای کارکنان در راستای رسیدن به اهداف سازمانی را دارا است. همانطور که مدیر یک سازمان بدون نیروی انسانی و بدون توجه به نیروی انسانی نمیتواند به اهداف سازمان دست پیدا کند، بدون سبک رهبری خاص و مشخص هم نمیتواند به این امر مهم دست یابد. همچنین مشخصه ی عصر جدید تغییرات و تحولات روزمره است و لازم است که مدیران و رهبران سازمان همگام با این تغییرات حرکت کنند، پس انتخاب سبک رهبری متناسب با سیستم یکی از ملزومات مدیریت است. رهبری فراتر از امور اجرایی است و موفقیت یا شکست یک سازمان در گرو کارایی رهبری است.

۷. Contingent Reward

۸. Management by Exception (active)

۹. Management by Exception (passive)

۱۰. Laissez\_faire

# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

پژوهش حاضر پژوهشی نوآورانه و خلاقانه است و در این زمینه پژوهش های اندکی انجام شده است؛ از این رو به امید یافتن رهیافت های جدید در مورد سبک رهبری تعاملی و تاثیر آن بر نگرش کارکنان این موضوع انتخاب شد.

## اهداف پژوهش

### ۱-۱- هدف اصلی

❖ تبیین رابطه رهبری تعاملی بر نگرش کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار

### ۱-۲- اهداف جزئی

- ❖ تبیین رابطه رهبری تعاملی با احساس مسئولیت پذیری نسبت به سازمان
- ❖ تبیین رابطه رهبری تعاملی با احساس وابستگی سازمانی و شغلی
- ❖ تبیین رابطه رهبری تعاملی با احساس مثر ثمر بودن در سازمان
- ❖ تبیین رابطه رهبری تعاملی با احساس شایستگی در سازمان
- ❖ تبیین رابطه رهبری تعاملی با احساس معنا داشتن در محیط سازمان
- ❖ تبیین رابطه رهبری تعاملی با احساس رضایت مندی نسبت به رهبر
- ❖ تبیین رابطه رهبری تعاملی با حس اعتماد نسبت به سایر همکاران
- ❖ تبیین رابطه رهبری تعاملی با حجم کار و استرس محیط

## سوالات پژوهش

### ۱-۳- سوال اصلی

❖ رابطه رهبری تعاملی با نگرش کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار به چه صورت است؟

### ۱-۴- سوالات جزئی

- ❖ رابطه رهبری تعاملی با احساس مسئولیت پذیری نسبت به سازمان به چه صورت است؟
- ❖ رابطه رهبری تعاملی با احساس وابستگی سازمانی و شغلی به چه صورت است؟
- ❖ رابطه رهبری تعاملی با احساس مثر ثمر بودن در سازمان به چه صورت است؟
- ❖ رابطه رهبری تعاملی با احساس شایستگی در سازمان به چه صورت است؟
- ❖ رابطه رهبری تعاملی با احساس معنا داشتن در محیط سازمان به چه صورت است؟
- ❖ رابطه رهبری تعاملی با احساس رضایت مندی نسبت به رهبر به چه صورت است؟
- ❖ رابطه رهبری تعاملی با حس اعتماد نسبت به سایر همکاران به چه صورت است؟
- ❖ رابطه رهبری تعاملی با حجم کار و استرس محیطی به چه صورت است؟

## مبانی نظری پژوهش

یکی از وظایف اصلی مدیران، شناخت و برانگیختن نیروهای مادی و انسانی و تقویت توان روحی، هدایت اعضای سیستم در جهت رسیدن به اهداف است. رهبری، توانایی اثر گذاشتن بر دانش، نگرشها، توانایی ها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است. رفتار مناسب مدیر در هر سازمان می تواند باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی، در کارکنان شود

# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

و میزان رضایت شغلی آنان را افزایش دهد. این تاثیرگذاری بر نگرش ها از سبک های مختلف رهبری نشئت میگیرد؛ یعنی هر سبک رهبری الزام به داشتن نوعی دانش، نگرش و مهارت مبتنی بر آن سبک است که ناخودآگاه بر نگرش، توانایی ها و باورهای کارکنان تاثیر میگذارد. سبک رهبری مجموعه ای از نگرش ها، صفات و مهارت های مدیران است که بر پایه چهار عامل؛ نظام ارزشها، اعتماد به کارکنان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت های مهم شکل میگیرد و بیانگر چگونگی تعامل مدیران با کارکنان تحت سرپرستی می باشد. (پرا، ۲۰۰۱: ۶۱)

## رهبری تعاملی و دیدگاه آن

رهبری تعاملی در جستجوی این است که از طریق توجه به علائق شخصی کارمندان، انگیزه را در آنان ایجاد می کند. اصول و قواعد آن بر این است تا از طریق فرایند معامله این انگیزه را ایجاد سازد. رهبران تعاملی پیوسته می کوشد تا این اندیشه را در افکار پیروان خود به وجود آورد که آنها صاحب قدرت و توانایی های برتر هستند و نه تنها باید به مسائل جاری بپردازند و از دیدگاه جدید به امور نگاه کنند، بلکه باید از زاویه ها و دیدگاه های ویژه ای که رهبر به امور نگاه می کند، مسائل را مورد توجه قرار می دهند. رهبری تعاملی بیشتر به مدیریت خط اول و میانی توجه می کند؛ بنابراین، مدیران عالی، معمولاً آگاهی و اطلاعات مدیران سطوح پایین تر درباره تغییر را مورد استفاده قرار می دهند. این رهبران پیروان خود را هدایت می کنند یا آن ها را تحریک می نمایند و موجب می شوند که هدف های سازمان تامین گردد. رهبری که در افراد ایجاد تحول می کند چیزی بیش از رهبر فرهمند است. به گفته یک صاحب نظر «احتمالاً یک رهبر فرهمند از پیروان خود می خواهد که از دیدگاهی جدید و خلاق به دنیای خود نگاه کنند و پا را از حد خود فراتر نگذارند ولی رهبران تعاملی رهبران تعاملی پیوسته می کوشد تا این اندیشه را در افکار پیروان خود به وجود آورد که آنها صاحب قدرت و توانایی های برتر هستند و نه تنها باید به مسائل جاری بپردازند و از دیدگاه جدید به امور نگاه کنند، بلکه باید از زاویه ها و دیدگاه های ویژه ای که رهبر به امور نگاه می کند، مسائل را مورد توجه قرار می دهند.» رهبری تعاملی به طور کلی بر اساس صفات، رفتار و موقعیت رهبری می باشد. بیشتر مطالعات در این تئوری بر روی وظایف و مهارت های ارتباطی می باشد که گاهی اوقات ساده به نظر می رسد، مثل صادر کردن چک برای کار انجام شده، البته تئوری های رهبری تعاملی می تواند پیچیده باشد و شامل همکاری رئیس با کارمندان برای رسیدن به موفقیت می باشد.

## ویژگی های رهبری تعاملی

۱. پاداش های مشروط: طبق قرارداد، میزان پاداش را براساس عملکردها توجه نموده و تعهد می کنند که در ازای عملکرد خوب پاداش های مناسب بدهند.
۲. مدیریت فعال: دقت می کنند که کارها طبق استاندارد و مقررات باشد و در صورت انحراف در صدد اقدامات صلاحی بر می آیند.
۳. مدیریت غیرفعال: برای تاثیرگذاری بر رفتار، مدیر از روش تصحیح یا تنبیه به عنوان پاسخی به اجرای غیرقابل قبول یا هنگامی که استاندارد ها رعایت نشود استفاده می کند.
۴. رهبری بدون مداخله گری: در این قسمت رهبر از شیوه بی طرفانه در رابطه با کارگردان و عملکرد آنها استفاده می کند. در این روش مدیر ضروریاتی را که مرتبط با مشکلات نمی باشد یا بر عملکرد کارکنان نظارت نمی کند نادیده می گیرد.



# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۲۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

رهبری تعاملی نوعی رهبری است که بر اساس یک سری تبادلات قراردادی بین راهبران و پیروان بنا شده است. برنز رهبری تعاملی را به عنوان یک فرایند مبادله‌ی اجتماعی در نظر گرفت؛ جایی که رهبران برای افزایش عملکرد کارکنانش به پاداش و تنبیه سازمان متکی هستند. رهبران تعاملی پیروانشان را در جهت اهداف و نقش‌های تثبیت شده و مورد نیاز هدایت کرده و برای انگیزه دادن به آنها به پاداش و تنبیه سازمان متکی هستند. (رابینز، ۲۰۰۲: ۱۵۲). رهبران تعاملی پیروان را با توجه به منافع شخصی خود تقویت می‌کنند، به ارزش‌ها تاکید می‌کنند و این ارزش‌ها با فرایند مبادله ارتباط دارند نه با مسائلی مثل صداقت، دوستی و مسئولیت (زین آبادی، ۱۳۸۹). همچنین نظریه پردازان رهبری معتقدند که رهبری تعاملی تأثیرات بین کار و دستمزد را مورد بررسی قرار می‌دهد که باعث مشکل در مفهوم بخشیدن به کار و کاهش خلاقیت کارکنان می‌شود. به این ترتیب، در حالی که رهبری تعاملی پیروان را بر می‌انگیزد که مطابق با انتظار او عمل کنند، رهبری تحولی آنها را بر می‌انگیزد که فراتر از حد مورد انتظار، عمل نمایند (عباس زاده، ۱۳۸۷: ۵۲). رهبری تعاملی شامل مبادله‌ی محرک‌ها و پاداش‌ها توسط رهبر به منظور جلب حمایت از جانب پیروان است. هدف چنین رهبری توافق در مورد مجموعه‌ای از اعمال است که اهداف جداگانه و فوری رهبری و پیروان را برآورده سازد.

رهبری تعاملی تمایل ذاتی به خدمت گرفتن دارد. ویژگی خدمت به دیگران به این معنا نیست که رهبر تعامل کننده، کارها و وظایف پیروانش را انجام می‌دهد بلکه تمرکز رهبری بر این است که از این طریق شایستگی‌های پیروان را جهت رسیدن به اهدافشان و خدمت به سازمان و جامعه بهبود بخشیده و حس استقلال پیروان را تقویت نماید. رهبری تعاملی ریشه در فراهم کردن تعامل با دیگران دارد و این تعامل از احساس طبیعی یا تمایل به ارتباط برقرار کردن سرچشمه میگیرد. (اعرابی، ۱۳۹۰) از نظر فریمن ۱۳ ارزش‌ها و نگرش‌های اخلاقی و معنوی موجود در رهبری تعاملی آن را تبدیل به یک سبک رهبری کلیدی و مناسب برای اداره سازمانها در قرن بیست و یکم نموده است.

رهبری تعاملی فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضعیت موجود و کارکردهای سازمان، بالا بردن و کاربرد توانایی پیروان در راستای اهداف و مأموریت سازمان متناسب با شرایط محیطی ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی، وجدان و انگیزش کاری است. ویژگی بارز رهبری تعامل گرا، ویژگی مرادده‌ای و کاریزماتیک رهبران است؛ به گونه‌ای که ذهن و احساسات افراد را با هم یکپارچه می‌سازند.

باس و اولیو (۲۰۱۰) معتقدند که رهبری تعامل گرا زمانی شکل میگیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزد (باس و آلیو، ۲۰۰۰). رهبری تعامل گرا فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبری تعامل گرا از طریق گفتار و کردار کل جامعه را دچار تحول می‌کند و نفوذ فراوانی در میان کارکنان دارد. این نوع رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران علائق کارکنانش را به کار افزایش دهند آنان را از هدف‌ها و مأموریت‌ها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق کنند که فراتر از منافع مادی بیندیشند. سرافرازی، فرهنگندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ مطلوب باعث می‌شود که رهبران به عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (کردرستمی، ۱۳۹۵).

رهبری تعاملی به شیوه‌های غیرسنتی یعنی قرارگرفتن در مقام حمایت کننده به تأثیر بر کارکنان دست می‌یابد. رهبری تحول گرا تاکید بیشتری بر القا و جهت بخشیدن به تحول در سیستم به پیروان دارد و همچنین آزادی بیشتر و اعتماد بیشتری به زیردستان نشان داده می‌شود. رهبری تحول گرا بیشتر بر اهداف سازمانی تاکید دارد در حالی که رهبری تعاملی بر افراد که پیروان او هستند تاکید و تمرکز دارد. در سبک رهبری تعاملی، انگیزه رهبر برای رهبری از احساس برابری رهبر با زیردستان

# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

ناشی می شود. به عبارت دیگر سیستم اعتقادی رهبر او را مجبور میکند که خود را همتراز و برابر با کسانی که هدایت می کند، بداند. یعنی تمام اعضاء سازمان از حقوق، اطلاعات و چشم انداز برابر و مشابه برخوردار بوده و نقش رهبر تسهیل در شکل گیری گروه در سازمان است (صنوبر و فاریابی، ۱۳۹۵).

رهبری تعاملی همانند رهبری تحولگرا با استفاده از مکانیزم های سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاستهای سازمانی و شیوه ها و روشها باعث ایجاد فرهنگ مولد روانی با ویژگی های معنوی بودن، شخصی، مولد، منفعل و تمایل به حفظ وضع موجود می شود که این فرهنگ موجب می شود که رهبری تعاملی در محیط های ثابت موفق تر عمل کند و در محیط های پویا به شکل ناموفق تر از رهبری تحول گرا عمل کند و این سبک رهبری را برای دوره ثبات و آرامش در سازمان مناسب کند. در مقابل رهبری تحولگرا با استفاده از مکانیزم های سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاستهای سازمانی و شیوه ها و روشها باعث ایجاد فرهنگ توانمند سازی پویا با ویژگیهای فعال، قوی، پویا و نوآور می شود. این فرهنگ سبب می شود که رهبری تحول گرا در محیط های پویا موفق تر عمل کند و در محیط های ثابت به شکل ناموفق تر از رهبری خدمتگزار عمل کند و این سبک رهبری را برای دوره های بحران یا گذار از وضعیت فعلی و مخصوصا زمان های ایجاد تغییر مناسب کند.

## پیشینه پژوهش

### ۱-۵- پیشینه داخلی

7

ستوده، خدیجه (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه سبک های رهبری تحول آفرین و تعامل آفرین و یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهر اردبیل" که در میان کلیه کارکنان اداره کل و ناحیه های ۱ و ۲ آموزش و پرورش شهر اردبیل با تعداد نمونه ۲۵۴ نفری که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب و با استفاده از پرسشنامه های سبک رهبری تحولی و تعاملی باس و اولیو و یادگیری سازمانی نیفه و توانمندسازی کارکنان اسپریتیزر انجام شده است. نتایج نشان داد که بین سبک رهبری تحول گرا، سبک رهبری تعامل گرا و یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

هرندی همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی به بررسی رابطه سبک رهبری تعاملی مدیران با بهداشت روانی معلمان پرداختند. نتایج نشان داد بین سبک رهبری تعاملی مدیران با بهداشت روانی معلمان رابطه معنی داری وجود دارد، بین سبک رهبری مدیران از نظر معلمان با توجه به گروه های مختلف سنی، سابقه خدمت، رشته تحصیلی آنان تفاوت معنی داری وجود ندارد، بین سبک رهبری مدیران از نظر معلمان با توجه به مدرک تحصیلی آنان تفاوت معنی داری وجود دارد، بین بهداشت روانی معلمان با توجه به گروه های مختلف سنی آنان تفاوت معنی داری وجود ندارد.

شمسائی، فرشید؛ داودآبادی، زکیه؛ صادقی، امیر (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "بررسی ویژگیهای شخصیتی مدیران با سبک رهبری آنها" که در میان ۹۰ مدیر پرستاری (مترون، سوپروایزران و سرپرستاران) مراکز آموزشی درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهر همدان در سال ۱۳۹۵ با روش نمونه گیری سرشماری انتخاب شدند و با استفاده از پرسشنامه ۱۲ سوالی توصیف اثربخشی و انعطاف پذیری LEAD و پرسشنامه ۶۰ سوالی ویژگی شخصیتی نئو انجام شده است. نتایج نشان داد که سبک رهبری غالب واحدهای مورد مطالعه سبک رهبری توجیهی بود. همچنین بین ویژگیهای شخصیتی برون\_درون گرایی و سبک رهبری ارتباط معنی داری وجود داشت ولی بین ویژگیهای شخصیتی روان آزاده گرایی، انعطاف پذیری، توافق پذیری و وجدانی بودن و سبک رهبری ارتباط معنی داری وجود نداشت.

# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

احمدی، غلامعلی؛ نریمانی زمان آبادی، مرتضی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "دانش، نگرش و مهارتهای مورد نیاز سبک رهبری تعاملی در مدیریت تغییر" که در میان مدیران مدارس شهر تهران انجام شده است استراتژی های مدیریتی مورد نیاز در سه حوزه دانشی، نگرشی و مهارتی در جهت مدیریت تغییر را ذکر کرده و آنها را در هر چهار مرحله تغییر (درک تغییر، برنامه ریزی تغییر، اجرای برنامه تغییر و تثبیت تغییر) مورد تحلیل قرار داده اند.

تاج بخش، غلام رضا (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "رابطه بین سبکهای رهبری تعاملی و غیرتعاملی و سبکهای تفکر مدیران با رضایت شغلی سرپرستان خوابگاههای مدارس شبانه روزی آموزش و پرورش سیار استان فارس" که در میان کارکنان مدارس عشایری استان فارس با استفاده پرسشنامه سبک های رهبری تعاملی و غیرتعاملی جنفیر رونی و بنجامین گوتلیب؛ پرسشنامه سبکهای تفکر استرنبرگ و پرسشنامه رضایت شغلی اسمیت، کندال و هنیسن انجام شده است. یافته های پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری تعاملی و غیرتعاملی با رضایت شغلی ارتباط معناداری وجود دارد، این ارتباط بین سبک رهبری تعاملی و رضایت شغلی مثبت و بین سبک رهبری غیرتعاملی و رضایت شغلی منفی میباشد. همچنین پژوهش نشان داد که بین سبکهای تفکر (درونگرا و برونگرا) با رضایت شغلی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

میرحسینی، عبدالمراد؛ محمدی، اسفندیار؛ شیری، اردشیر و نصراللهی، عباس (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تبدالی با توانمندسازی کارکنان بیمارستان های شهر ایلام" ۱۲۸ نفر از پرسنل بیمارستان های شهر را در شش بعد پاداش اقتضایی، استثنا، پاداش مشروط، ویژگی های آرمانی، ملاحظات فردی و انگیزشی مورد بررسی قرار داده است. نتایج نشان داد که تنها بین پاداش های مشروط و پاداش های اقتضایی و توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج نشان داد در بین سبک های رهبری تبدالی و تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان، میزان توانمندی کارکنان در سبک رهبری تحول آفرین بیشتر و قویتر از سبک رهبری تبدالی است.

میرکمالی، سیدمحمد؛ شاطری، کریم و یوزباشی، علیرضا (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "تبیین نقش رهبری تعاملی در گرایش به خلاقیت سازمانی" که در میان تمامی معلمان شهرستان دره شهر از طریق روش نمونه گیری تصادفی با بهره گیری از دو پرسشنامه استاندارد، سنجش خالقیت کارکنان رندسیپ و هم چنین پرسشنامه باس و اولیو برای سنجش رهبری تعاملی انجام شده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن بود که بین رهبری تعاملی و ابعاد آن (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام بخش) با خلاقیت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون گام به گام حاکی از آن است که از بین ابعاد چهار گانه رهبری تعاملی (متغیرهای پیش بین)؛ متغیرهای پیش بین ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات خلاقیت (متغیر مالک) را دارا بوده اند.

جلیلیان، حمیدرضا؛ مرادی، مرتضی؛ کاکایی ماوایی، حسین (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "رهبری تعاملگرا و خلاقیت کارکنان در میان کارکنان ستادی نیروی انتظامی" انجام شده است. نتایج نشان داد که سبک رهبری تعامل گرا یکی از عوامل موثر و زمینه ساز مهم برای خلاقیت کارکنان و سازمان هاست. رهبران تعامل گرا از طریق تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، توانمند سازی روان شناختی، حمایت از نوآوری و آزادی نسبی، ایجاد چشم انداز، تشویق و به چالش کشیدن میتواند خلاقیت کارکنان خود را افزایش دهند. چالش کار، حمایت مدیر، آزادی کاری و نفوذ مدیر، عواملی هستند که در رابطه بین رهبری تعامل گرا و خلاقیت نقش واسطه ای ایفا می کنند.



# دوین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

گلشنی (۱۳۸۲) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین سبک های رهبری تحولی، تبادلی و تکلیف گرایی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی" نتیجه گرفت که بین مدرک تحصیلی با سبک های رهبری، تحولی و تبادلی رابطه معنی داری وجود ندارد.

## ۱-۶- پیشینه خارجی

پومری، اسکوفیلد، ژالگا و کخ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "دانش، مهارت و ویژگیهای رهبران تعاملی، یک مطالعه سیستماتیک"؛ بررسی سیستماتیک و سنتز کیفی برای به دست آوردن دانش، مهارتها و ویژگی های رهبران گروه های حمایت کننده سرطان را از طریق پایگاههای داده CINAHL، Medline و PsychINFO انجام دادند. آنها پس از تحقیقات آزمایشی رهبران گروه های داوطلب را استخراج کرده و پس از بررسی اطلاعات آنها که در پایگاه داده موجود بود شامل سال انتشار، کشور مبدأ، طراحی مطالعه (در صورت لزوم) و روشها، نوع و رهبری گروه، شرح نمونه و کیفیت رهبر به این نتیجه رسیدند که یافته ها ممکن است با یک مدل کلی از هر گروه حمایتی مرتبط باشد و میتواند توسعه کاربردی و حداقل استاندارد واقع بینانه برای حمایت از رهبری گروه در مراقبت های بهداشتی را مطلع سازد. آنها پیشنهاد کردند نتایج برای کمک به آژانسهای سرطان در زمینه مدیریت ارتباط با رهبران گروه مورد استفاده قرار گیرد. دانش و مهارت های لازم میتواند در اطلاع رسانی انتخاب، آموزش و حمایت کننده ها راهگشا باشد.

9

فنگ ژی، ژین یوان و یانگ دی (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "اثر رهبری تعاملی، توانمندسازی روانشناختی و توانمندسازی در عملکرد خلاقانه زیردستان: یک تحلیل مقطعی" که در بین ۱۰۱ تیم شامل ۴۹۷ عضو و ۱۰۱ رهبر در شرکت های چندملیتی بزرگ چین انجام شده است یک مدل خطی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد که توانمندسازی روانشناختی فردی با خلاقیت رابطه مثبت داشته، همچنین بین رهبری تعاملی با عملکرد خلاقانه از طریق رابطه تعدیلگر جو سازمانی رابطه مثبت وجود دارد و رفتار رهبری تعاملی فردی رابطه مثبت با عملکرد خلاقانه در تیم از طریق افزایش و توسعه جو سازمانی دارد.

ریاض (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان نقش رهبری تحول آفرین و تعامل گرا در رضایت شغلی و موفقیت شغلی بیان می کند که رهبری موثر همیشه نقش مهمی در رشد و بهبود عملکرد سازمان دارد و به منظور تعیین بررسی این تاثیر، ۲۴۰ نفر از کارکنان سازمان های خصوصی شهرهای مختلف پایتخت پاکستان را به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب نمود. نتیجه این تحقیق نشان داد که رهبری تعامل گرا به میزان قابل توجهی با موفقیت شغلی مرتبط است.

پولیتیس (۲۰۱۱) در پژوهش با عنوان "رهبری تعاملگرا و سرمایه انسانی: نقش مدیریت دانش" به این مطلب اشاره کرده اند که مهارت های رفتاری و بین فردی اغلب به عنوان موفقیت مدیریت ضروری است. متأسفانه، در مورد نقش رهبری در روند کسب دانش مطالعه درخوری انجام نشده است. وی با بررسی از ۲۲۷ نفر از افرادی که درگیر فعالیت های کسب دانش بوده اند، به منظور بررسی رابطه بین ابعاد سبک های رهبری مختلف و برخی از ویژگی های دانش مورد بررسی قرار گرفته اند. نتایج نشان میدهد که سبک های رهبری که شامل تعامل انسان و تشویق فرایندهای تصمیم گیری مشارکتی هستند، به طور مثبت با مهارت و ویژگی هایی که برای مدیریت دانش ضروری است، مرتبط است.

پیترس، ون نیپربرگ و استام (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "رهبری تحول گرا و تعاملی و رفتار نوآورانه: نقش تعدیل کننده توانمندسازی روانشناختی" در یک مطالعه دانشگاهی که با ۲۳۰ کارمند یک سازمان دولتی در هلند با ترکیب رتبه بندی

# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

چند رسانه ای، نشان دادند که رهبری تحولگرا با رفتارهای نوآورانه رابطه مثبت دارد تنها زمانی که توانمند سازی روانشناختی بالا است، در حالی که رهبری تعاملی در رابطه با رفتار نوآورانه تنها در این شرایط رابطه منفی دارد.

## روش تحقیق

روش پژوهش مجموعه ای از قواعد، ابزار و راه های معتبر و نظام یافته برای بررسی واقعیت ها، کشف مجهولات و دست یابی به راه حل مشکل است. روش مناسب انجام پژوهش باید با توجه به عنوان، طرح و فرضیه های تحقیق انتخاب شود. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی می باشد. از لحاظ نحوه ی گردآوری داده ها نیز، پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی است؛ به این علت که به توصیف متغیر ها و بررسی روابط بین آن ها می پردازد. پژوهش حاضر به این دلیل که به پیش بینی یک متغیر وابسته ( ملاک ) با توجه به تغییرات یک متغیر مستقل (پیش بین ) اقدام می نمایند پس از نوع تحلیل رگرسیون است. در پژوهش حاضر سعی شد که رابطه بین رهبری تعاملی با نگرش کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار بررسی شود.

جامعه ی آماری این پژوهش کلیه کارکنان اداری آموزش و پرورش شهرستان شهریار واقع در استان تهران به تعداد ۱۲۰ نفر بودند. به دلیل محدود بودن تعداد کارکنان شاعل در این اداره آموزش و پرورش تمام کارکنان به تعداد ۱۲۰ نفر با روش سرشماری کامل به عنوان نمونه ی آماری در نظر گرفته شد و از این تعداد ۶۸ نفر به پرسشنامه ها به صورت کامل پاسخ داده بودند. در نتیجه با حذف پرسشنامه های ناقص، نتایج ۶۸ پرسشنامه بررسی و تحلیل شد.

10

ابزار های استفاده شده در پژوهش عبارتند از :

۱. پرسشنامه محقق ساخته رهبری تعاملی بر اساس پرسشنامه استاندارد رهبری چند عاملی باس و اولیو :

باس و اولیو در سال ۱۹۸۵ برای محاسبه سبک های رهبری طراحی کرده اند که سوالات این پرسشنامه به نحوی است که مختص پاسخگویی مدیران سازمان ها می باشد اما به این دلیل که جامعه آماری ما کارکنان یک سازمان میباشند، سوالات این پرسشنامه را به گونه ای تغییر دادیم که کارکنان سازمان با توجه به عملکرد مدیران و رهبران خود بتوانند به این پرسشنامه پاسخ دهند. این پرسشنامه به صورت ۱۲ سوال در قالب مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم و مورد استفاده قرار گرفته است. اعتبار یا روایی با این مسئله سروکار دارد که یک ابزار اندازه گیری تا چه حد چیزی را اندازه می گیرد که ما فکر میکنیم ( سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). در این پژوهش روایی پرسشنامه ۰,۷۶ محاسبه شده است. قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه می گیرد یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد ( سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). ضریب آلفای محاسبه شده در پژوهش ۰,۸۷ می باشد که مقبول است و نشان می دهد که سوالات از نظر درونی با آزمون همبستگی معناداری دارد.

پرسشنامه رهبری تعاملی دارای دو بخش است:

(۱) مقدمه: در این قسمت هدف از گردآوری داده ها به وسیله ی پرسشنامه و همچنین لزوم انجام این پرسشنامه بیان شده است. از پاسخ دهندگان درخواست شده است که با مطالعه دقیق سوالات به طور مناسب به سوالات پاسخ دهند.

(۲) سوال ها (گویه های) پرسشنامه: پرسشنامه ۱۲ سوال دارد که در جدول (۱) سوالات مربوط به هر مولفه مشخص شده است.

(۳)



# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

## جدول ۱: سوالات و مولفه های رهبری تعاملی

رهبری تعاملی	
سوالها	مولفه ها
۱-۴	پاداش های مشروط
۵-۸	مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)
۹-۱۲	مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)

۲. پرسشنامه نگرش شغلی و سازمانی کارکنان :

این پرسشنامه توسط عظیمی و همکاران در سال ۱۳۹۰ ارائه گردیده است . پرسشنامه نگرش شغلی و سازمانی کارکنان از ۳ مولفه اصلی و ۱۱ زیر مولفه و ۶۱ سوال تشکیل شده است که فراوانی و درصد پاسخ به هریک از سوالات ، میانگین و انحراف معیار و انحراف استاندارد مختص هر سوال در ادامه ارائه خواهد شد .

در جدول (۲) مولفه ها و سوالات مربوط در این پرسشنامه نشان داده شده است .

## جدول ۲: سوالات و مولفه های نگرش شغلی و سازمان کارکنان

نگرش شغلی و سازمانی		
سوالها	زیر مولفه ها	مولفه های اصلی
۱-۵	وابستگی شغلی	ماهیت شغل و شاغل
۶-۱۵	وابستگی سازمانی	
۱۶-۱۹	تناسب شغل با شاغل	
۲۰-۲۵	طراحی شغل	نیروی انسانی پیرامون
۲۶-۳۱	همکاران	
۳۲-۳۹	مدیران و مافوق	عوامل سازمانی و محیطی

# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

۴۰-۴۴	حجم کار و استرس محیطی
۴۵-۴۷	شرایط فیزیکی کار
۴۸-۵۱	حقوق و مزایا شغلی
۵۲-۵۷	آموزش، ارزشیابی و ارتقا
۵۸-۶۱	توازن در زندگی شغلی و خانوادگی

برای تعیین قابلیت اعتماد یا اعتبار ابزارهای مورد استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ که نوعی همسانی درونی است استفاده شده است و در جدول شماره (۳) گزارش شده است .

### جدول ۳: اعتبار ابزار مورد استفاده در تحقیق

12

متغیر	مولفه	تعداد سوال	آلفای کرونباخ
رهبری تعاملی	پاداش مشروط	۴	۰,۹۴۳
	مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۴	۰,۶۹۶
	مدیریت بر مبنای استثنا (غیرفعال)	۴	۰,۹۴۲
نگرش	ماهیت شغل و سازمان		
	نیروی انسانی پیرامون	۲۵	۰,۹۸۴
	عوامل سازمانی و محیطی	۱۴	۰,۹۸۵
		۲۲	۰,۹۷۱

همان گونه که در جدول (۳) مشاهده می شود ، ضرایب آلفای کرونباخ تمام متغیرها و مولفه های مورد استفاده در حد قابل قبولی قرار دارد ؛ این به معنای اعتبار بالای ابزارهای مورد استفاده در سنجش سبک رهبری تعاملی رهبران و نگرش شغلی و سازمانی کارکنان می باشد .

در این بخش، به روش تحقیق، جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری، ابزارهای پژوهش (چگونگی بررسی روایی و پایایی ابزارها) و روشهای تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته می شود (مقالات غیر پژوهشی از این چارچوب مستثنی هستند).

# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

## یافته ها

برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده ابتدا از آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش همچون جنسیت، تحصیلات و ... می پردازد و سپس از آمار استنباطی استفاده شد.

یافته های پژوهش نشان داد که ۵۷,۴ درصد افراد مورد مطالعه مردان و ۴۲,۶ درصد زنان بوده اند. ۴۶ درصد از پاسخ دهندگان در رده سنی ۳۰-۳۹ سال بوده اند، ۶۸ درصد پاسخ دهندگان مدرک تحصیلی لیسانس داشته اند و ۴۷ درصد پاسخ دهندگان دارای سابقه کاری ۱۰-۲۰ سال بوده اند. شاخص های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه نیز در جدول (۴) گزارش شده است:

جدول ۴: شاخص های توصیفی متغیرهای مورد بررسی

متغیر	تعداد سوالات	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
پاداش مشروط	۴	۱,۲۵	۵	۳,۹۰	۰,۸۳۴۲
رهبری تعاملی	۴	۱	۵	۳,۷۷	۰,۹۹۸۲
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۴	۱,۲۵	۵	۳,۸۷	۰,۸۷۸۳
مدیریت بر مبنای استثنا (غیرفعال)	۴	۱,۴۲	۵	۳,۸۵	۰,۸۶۷۱
رهبری تعاملی	۱۲	۱,۶۵	۶,۹۸	۵,۵۵	۱,۰۷۶
نگرش شغلی و سازمانی	۲۵	۱,۷۱	۷	۵,۶۵	۱,۲۰۰
ماهیت شغل و سازمان	۱۴	۲,۵۰	۶,۹۷	۵,۵۳	۱,۱۰۱
نیروی انسانی پیرامون	۲۲	۲,۲۰	۶,۹۳	۵,۵۸	۱,۰۲۶
عوامل سازمانی و محیطی	۶۱				
نگرش					

همانطور که مشاهده می شود شاخص های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه گزارش شده است. در این تحقیق متغیرها با استفاده از دو پرسشنامه (پرسشنامه مربوط به رهبری تعاملی (با طیف ۵ گزینه ای لیکرت که در آن ۱ برای خیلی کم و ۵ برای خیلی زیاد است) و پرسشنامه مربوط به نگرش کارکنان (با طیف ۷ گزینه ای که در آن ۱ برای خیلی کم و ۷ برای خیلی زیاد)) مورد سنجش قرار گرفت.

به منظور بررسی وضعیت موجود رهبری تعاملی و نگرش شغلی و سازمانی کارکنان از آزمون t تک گروهی استفاده نمودیم همچنین برای بررسی رابطه بین رهبری تعاملی و نگرش شغلی و سازمانی کارکنان از ضریب همبستگی پیرسون و برای بررسی تاثیر مولفه های رهبری تعاملی و تاثیر آن بر نگرش شغلی و سازمانی کارکنان از آزمون اسپیرمن استفاده شده است.



# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

## جدول ۵: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین رهبری تعاملی و نگرش شغلی و سازمانی

متغیر	همبستگی (r)	سطح معناداری	حجم نمونه (N)
رهبری تعاملی	۰,۵۱۲	۰,۰۰	۶۸
نگرش شغلی و سازمانی			

جدول ۵ گویای این است که بین رهبری تعاملی و نگرش شغلی و سازمانی در جامعه ی آماری مربوطه همبستگی مثبت و معنادار ۰,۵۱۲ در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود دارد. مثبت بودن همبستگی نشان می دهد که با به کارگیری بیشتر از سبک رهبری تعاملی در سازمان ، نمرات مربوط به نگرش کارکنان افزایش خواهد یافت و بالعکس .

برای بررسی ارتباط بین مولفه های رهبری تعاملی و نگرش شغلی و سازمانی آموزش و پرورش شهرستان شهریار یافته های پژوهش به شرح زیر خواهد بود :

## جدول ۶ : نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن برای بررسی رابطه بین مولفه های رهبری تعاملی و نگرش شغلی و سازمانی کارکنان

متغیر	همبستگی (rh)	سطح معناداری
پاداش مشروط	۰,۳۷۴	۰,۰۰۱
نگرش		
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۰,۳۱۱	۰,۰۰۵
نگرش		
مدیریت بر مبنای استثنا (غیرفعال)	۰,۳۰۲	۰,۰۰۶
نگرش		

بر اساس نتایج جدول ۶ بین مولفه ی پاداش مشروط و نگرش شغلی و سازمانی کارکنان همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد ( $p > 0.05$ ,  $rh = 0.37$ )، بین مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) و نگرش شغلی و سازمانی کارکنان همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد ( $p > 0.05$ ,  $rh = 0.31$ )، بین مدیریت بر مبنای استثنا (غیرفعال) و نگرش شغلی و سازمانی کارکنان همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد ( $p > 0.0$ ,  $rh = 0.30$ ).

جدول ۷ : مقایسه میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص مولفه های رهبری تعاملی با میانگین ۵ ارزشی ( $m=3$ )

# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

متغیر	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	df	سطح معناداری	t
رهبری تعاملی	۳,۸۵۲۹	۰,۸۶۷۱	۰,۱۰۵۱۵	۶۷	۰,۰۰	8.111
پاداش مشروط	۳,۹۰۴۴	۰,۸۳۴۲۴	۰,۱۰۱۱۷	۶۷	۰,۰۰	8.940
مدیریت بر مبنا اصل استثنا (فعال)	۳,۷۷۵۷	۰,۹۹۸۲۶	۰,۱۲۱۰۶	۶۷	۰,۰۰	6.408
مدیریت بر مبنا اصل استثنا(غیرفعال)	۳,۸۷۸۷	۰,۸۷۸۳۲	۰,۱۰۶۵۱	۶۷	۰,۰۰	8.250

✓ بررسی نتایج ارائه شده در جدول ۷ نشان می دهد که بین میزان مولفه های رهبری تعاملی در اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار، بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری ۰,۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد. (t=8.11)

✓ در خصوص مولفه ی پاداش مشروط نتایج حاکی از آن است که در اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری ۰,۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد (t= 8.94)

✓ در خصوص مولفه ی مدیریت بر مبنا اصل استثنا ( فعال ) نتایج حاکی از آن است که در اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری ۰,۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد. (t=6.40)

✓ در خصوص مولفه ی مدیریت بر مبنا اصل استثنا (غیرفعال ) نتایج حاکی از آن است که در اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری ۰,۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد. (t=8.25)

جدول ۸ : مقایسه ی میانگین نمرات پاسخگویان در خصوص مولفه ی نگرش شغلی و سازمانی با میانگین ۷ ارزشی (m=4)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	df	سطح معناداری	t
نگرش	۵,۵۸۱۱	۱,۰۲۶	۰,۱۲۴۵	۶۷	۰,۰۰	۱۲,۶۹۹
ماهیت شغل و سازمان	۵,۵۵۹۳	۱,۰۷۶	۰,۱۳۰۵	۶۷	۰,۰۰	۱۱,۹۴۲
نیروی انسانی پیرامون	۵,۶۵۲۶	۱,۲۰۰	۰,۱۴۵۶	۶۷	۰,۰۰	۱۱,۳۵۰
عوامل سازمانی و محیطی	۵,۵۳۱۵	۱,۱۰۱	۰,۱۳۳۵	۶۷	۰,۰۰	۱۱,۴۶۸

# دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

- ✓ بررسی نتایج ارائه شده در جدول ۸ نشان می دهد که بین میزان مولفه های نگرش در اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار ، بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری ۰,۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد .  
(t=12.69)
- ✓ در خصوص مولفه ی ماهیت شغل و سازمان نتایج حاکی از آن است که در اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری ۰,۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد. (t=۱۱,۹۴)
- ✓ در خصوص مولفه ی نیروی انسانی پیرامون نتایج حاکی از آن است که در اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری ۰,۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد. (t=11.35)
- ✓ در خصوص مولفه ی عوامل سازمانی و محیطی نتایج حاکی از آن است که در اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری ۰,۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد .  
(t=11.46)

## بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر تبیین رابطه رهبری تعاملی با نگرش کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار بود. بررسی ها نشان داد طبق نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین رهبری تعاملی و نگرش شغلی و سازمانی در جامعه مذکور، همبستگی مثبت و معنادار ۰,۵۱۲ در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود دارد. این همبستگی معنادار نشان می دهد که در صورت به کارگیری سبک رهبری تعاملی نگرش کارکنان نسبت به سازمان و مسائل پیرامون سازمان و شغلشان ارتقا می یابد. همچنین طبق نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن بین مولفه های رهبری تعاملی و نگرش شغلی و سازمانی کارکنان همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.

بین میزان مولفه های رهبری تعاملی، مولفه پاداش مشروط، مولفه ی مدیریت بر مبنا اصل استثنا (فعال) و مولفه ی مدیریت بر مبنا اصل استثنا (غیرفعال) در اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار، بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری ۰,۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین بین میزان مولفه های نگرش، مولفه ی ماهیت شغل و سازمان، مولفه ی نیروی انسانی، مولفه ی عوامل سازمانی و محیطی در اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار ، بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری ۰,۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج حاکی از آن است که استفاده از سبک رهبری تعاملی باعث بالا رفتن انگیزه کارکنان شده و بر عدالت سازمانی مؤثر می باشد.

رهبران تعاملی با ارتباطی که در سازمان با کارکنان خود از نظر کاری دارند باعث افزایش آزادی و استقلال کاری کارکنان می شوند که در این صورت کارکنان احساس تعلق سازمانی و رضایت بیشتری دارند و تلاش بیشتری برای انجام وظایف خود در سازمان می کنند پس رهبری تعاملی می تواند احساس ارزشمند بودن شغل را در کارکنان ایجاد می کند. لذا باید مدیران اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار در ارتباطات خود با کارکنان تجدید نظر کرده و به تعاملات خودشان با زیردستان بی افزایند تا روابط شان نزدیک تر شده و نگرش های شغلی و سازمانی کارکنان بهبود یابد و از این بابت احساس رضایت شغلی مطلوب و موردانتظار پیش آید.



## دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

### منابع

سلیمی، قربانعلی، شاهمندی، الهام (۱۳۸۶). بررسی رابطه سبک رهبری تحولی\_تعاملی با میزان کار بست مولفه های سازمان یادگیرنده در دبیرستان های شهر اصفهان. فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام آموزشی. دوره 1، شماره 1، ص 21..34

خلیلی شورینی، سیاوش (۱۳۸۳). تئوری های رهبری سازمانی و کاربرد آن در نظام مدیریت ایران. تهران: انتشارات قائم. زین آبادی، حسن رضا (۱۳۹۳) رهبران تحول بخش در مدرسه: مدیران زن یا مرد؟ مجله زن در توسعه و سیاست، دوره هشتم، شماره ۲، ص ۴۹\_۶۷

صباغ هرنندی، مهناز، خسروی، نجمه. (۱۳۹۶). بررسی رابطه سبک رهبری تعاملی مدیران با بهداشت روانی معلمان دبیرستانهای دخترانه شهر اصفهان. نوآوری های مدیریت آموزشی. 12(2), 105-88.

شمسایی فرشید، داوودآبادی زکیه، صادقی امیر (۱۳۹۴). بررسی ویژگی های شخصیتی مدیران با سبک رهبری آنها. مدیریت پرستاری.

استاد زاده، مریم (۱۳۸۷)، عوامل موثر در افزایش یا کاهش بهره وری نیروی انسانی.

17 کریمی فریبا، شش پری لیدا (۱۳۹۱). رابطه رهبری تحولی، تعاملی و عدم مداخله با مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان. آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی).

Kupers, W. and Weibler, J. (2006). How Emotional is Transformational Really? Some Suggestion for a Necessary Extension, *Journal of Leadership & Organization Development*, Vol.27, no.5, pp.68-38.

Palmer, B., Walls, M. and Stough, C. (2002). Emotional Intelligence and Effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.22, no.1, p5-10.

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employee job satisfaction in public sector organization Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 24-32.

Robbins, S. (2002). *Organizational Behavior*, New York, Prentice Hall.

Yukl, g. (2002). *Leadership in organization*, 5th ed. Prentice-Hall, Inc, upper soddr river, ng.

Amit, h. (2013). The role of epistemic motivation in individuals' response to decision complexity, *Journal: Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 121, Issue 1, May 2013, Pages 104-117.

Avolio, B. J. Zhu, W. Koh, W. & Bhatia, P, (2014), Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 8, pp. 951-968.

Daren E, H. "The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in canada", A Dissertation Proposal Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University, 211.

Bass, B.M and Avolio B.J (1990), "Multifactor Leadership Questionnaire", Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA.



## دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994), "Introduction", in Bass, B. M. and Avolio, B. J. (Ed), Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.